

بررسی نگرش مدیران نسبت به عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری مدیران بیمارستان (اصفهان-۱۳۸۳)

حانیه السادات سجادی^۲

چکیده

مقدمه: بیمارستان‌ها برای بقا و پیشرفت به وجود مدیران خلاق و نوآور نیازمندند. پرورش و تربیت چنین مدیرانی، بستری مناسب را طلب می‌نماید که فراهم آوردن این بستر خود، مستلزم تعیین و شناخت عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری افراد است. **روش بررسی:** پژوهش حاضر به روش مقطعی در بهار سال ۱۳۸۳ انجام گرفت. ۶۶ نفر مدیر ارشد (رئیس بیمارستان، مدیر بیمارستان و مدیر خدمات پرستاری) در ۲۲ بیمارستان شهر اصفهان، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. گردآوری اطلاعات در این پژوهش به وسیله پرسشنامه انجام گرفت که اعتبار و پایایی این پرسشنامه ارزیابی گردید. داده‌ها پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، من-ویتنی یو، کروسکال-والیس، آنالیز واریانس و آزمون تجزیه و تحلیل شد. در تحلیل داده‌ها حداکثر امتیاز ممکن برای عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری ۲۰ و حداقل آن صفر در نظر گرفته شد. **یافته‌ها:** مهمترین عوامل مؤثر بر خلاقیت افراد تحت بررسی، عوامل سازمانی با میانگین امتیاز $16/25 \pm 2/25$ و مهمترین عوامل مؤثر بر نوآوری افراد تحت بررسی، عوامل فردی با میانگین امتیاز $17/87 \pm 2/10$ بود. **نتیجه‌گیری:** لازم است برای تقویت خلاقیت در مدیران، یک سیستم پرداخت مناسب در بیمارستانها طراحی گردد. برای افزایش میزان نوآوری نیز بایستی مدیران با مطالعه و تحقیق، توان علمی و تخصصی خود را بالا برده و در پی کسب تجربه‌های بیشتری باشند.

کلیدواژه‌ها: خلاقیت مدیران، نوآوری مدیران، مدیران بیمارستان

مقدمه

تحولات و دگرگونی‌های جامعه جهانی امروز، سازمان‌ها را وادار ساخت تا برای زیستن در چنین محیط متغیر و بی‌ثباتی، به خلاقیت و نوآوری روی آورند. سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات، بایستی پویا بوده و کارکنان آنها، افرادی خلاق و نوآور باشند تا بتوانند سازمان را با این تحولات منطبق سازند و جوابگوی نیازهای جامعه باشند (۱-۲).

در شرایط متغیر کنونی، خلاقیت و نوآوری شرط بقا و کلید موفقیت سازمان‌ها است (۸-۳) و ضرورت وجود آن در سازمان‌ها تا حدی است که برخی منابع نبود خلاقیت و نوآوری را با نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته‌اند (۹-۱۰). بنابراین لزوم توجه به خلاقیت و نوآوری، به ویژه در مدیران سازمان‌ها بیش از گذشته احساس می‌شود. همانند دیگر سازمان‌های موجود در جامعه، بیمارستان‌ها

۲- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی، درمانی



مؤثر بر نوآوری مدیران (حاوی ۱۹ سؤال) اختصاص داشت. این پرسشنامه پس از این که از نظر اعتبار و پایایی مورد ارزیابی قرار گرفت، بین کلیه مدیران ارشد توزیع شد و پس از جمع آوری، با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و آزمون های کولموگروف-اسمیرنوف، من-ویتنی یو، کروسکال-والیس، آنالیز واریانس و آزمون تجزیه و تحلیل شد.

یافته ها

حدود ۵۹٪ افراد تحت بررسی را مردان تشکیل دادند. حدود ۴۷٪ در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند. حدود ۹۲٪ متأهل، حدود ۴۹٪ دارای مدرک لیسانس و حدود ۷۲٪ از مستخدمین رسمی بودند. حدود ۴۴٪ نیز ۱۰ تا ۱۹ سال سابقه خدمت داشتند. از میان عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت (از دیدگاه افراد تحت بررسی)، عوامل مربوط به علم، دانش و تخصص مدیر بیشترین امتیاز ($2/18 \pm 19/51$) و عوامل انگیزشی کمترین امتیاز ($7/99 \pm 11/64$) را داشتند. در مجموع میانگین امتیاز عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت ($3/67 \pm 15/90$) به دست آمده است.

از میان عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت (از دیدگاه افراد تحت بررسی)، عوامل مربوط به علم، دانش و تخصص مدیر بیشترین امتیاز ($7/28 \pm 19/84$) و عوامل مربوط به خلق و خو و طبیعت مدیر کمترین امتیاز ($5/17 \pm 16/39$) را داشتند. در مجموع میانگین امتیاز عوامل فردی مؤثر بر نوآوری ($3/10 \pm 17/87$) به دست آمده است.

از میان عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری (از دیدگاه افراد تحت بررسی)، عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی با امتیاز ($1/7 \pm 18/10$) در اولویت اول قرار گرفت. عوامل مربوط به سیستم آموزش کمترین امتیاز ($5/13 \pm 16/56$) را از دیدگاه افراد تحت بررسی کسب نمود. در مجموع، میانگین امتیازات عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری، ($2/80 \pm 17/54$) به دست آمده است.

نیز، به عنوان یکی از مهم ترین سازمان های بخش خدماتی کشور، برای بقا و پیشرفت به وجود مدیران خلاق و نوآور نیازمندند (۱۱) و پرورش چنین مدیرانی، در محیط پرتلاطم امروزی، امری ضروری است. پرورش و گسترش مدیران خلاق و نوآور حاصل نمی شود، مگر بر اثر وجود بستری مناسب که پرورش و رشد اندیشه ها، را ممکن سازد و آنها را به مرز آفرینندگی برساند (۱۲). فراهم آوردن این بستر خود مستلزم تعیین و شناخت عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری افراد است. تحقیقات نشان می دهد (۱۳) عوامل زیادی بر خلاقیت و نوآوری افراد در سازمان ها تاثیر می گذارد که می توان آنها را در دو دسته کلی عوامل مؤثر فردی و عوامل مؤثر سازمانی طبقه بندی کرد. شناخت عواملی که بر خلاقیت و نوآوری مدیران در سازمان ها مؤثر هستند، می تواند به سازمان کمک کند تا با تقویت آنها، بستری مناسب برای پرورش و تعالی خلاقیت های مدیران فراهم آورد.

در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری، پژوهش هایی که در ایران انجام گرفته است، محدود بوده و همگی به تعیین این عوامل در بخش های صنعتی و تولیدی پرداخته است. متأسفانه علیرغم اهمیت تعیین این عوامل در بخش بهداشت و درمان و به ویژه بیمارستان ها، چنین پژوهشی در ایران انجام نگرفته است. همین امر پژوهشگر را بر آن داشت تا با انجام یک بررسی، به شناسایی مهم ترین عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری مدیران بیمارستان ها از دیدگاه مدیران ارشد بیمارستان های شهر اصفهان پردازد.

روش بررسی

پژوهش حاضر به روش مقطعی در بهار سال ۱۳۸۳ انجام گرفت. کلیه مدیران ارشد (رئیس بیمارستان، مدیر بیمارستان و مدیر خدمات پرستاری) در ۲۲ بیمارستان اصلی شهر اصفهان (جمعاً ۶۶ نفر)، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. اطلاعات در این پژوهش به وسیله پرسشنامه ای که پژوهشگران تدوین کردند، گردآوری شد. پرسشنامه دارای ۳ بخش بود که بخش اول آن به مشخصات فردی پاسخ دهنده، بخش دوم به تعیین مهم ترین عوامل مؤثر بر خلاقیت مدیران (حاوی ۱۸ سؤال) و بخش سوم نیز به تعیین مهم ترین عوامل



بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که از بین دو دسته عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر خلاقیت مدیران، عوامل سازمانی مهم ترین عوامل مؤثر بر خلاقیت مدیران از دیدگاه افراد تحت بررسی در شهر اصفهان است. این نتیجه در مطالعات دانشمندان دیگر نیز به دست آمده است (۱۳، ۱۶).

در میان زیرمجموعه های عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت، عوامل مربوط به علم، دانش و تخصص مدیر مهم ترین عامل فردی مؤثر شناخته شد. نتیجه به دست آمده با نتایج به دست آمده در پژوهش های دیگر مغایرت دارد. پژوهش های انجام شده نشان داده بود، عامل انگیزه مهم ترین عامل فردی تاثیرگذار است (۱۷، ۲۰، ۲۶). در حالی که در پژوهش حاضر، عوامل مربوط به علم و دانش مدیر اولویت اول را داشت. پس از عوامل مربوط به علم و دانش مدیر نیز به ترتیب عوامل مربوط به توانایی های عقلانی، ذهنی و فکری مدیر، عوامل مربوط به خلق و خو و طبیعت مدیر و عوامل انگیزشی در رده های دوم تا چهارم قرار گرفتند.

در میان زیرمجموعه های عوامل سازمانی مؤثر بر

خلاقیت، عوامل مربوط به سیستم پاداش بیمارستان، مهم ترین عامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت مدیران شناخته شد. این نتیجه در مطالعات دانشمندان دیگر نیز به دست آمده است (۲۱). هنگامی که افراد به ازای ارائه ایده های جدید، پاداش مناسب دریافت می کنند و یا ارتقا می یابند، با این فرض که عملکرد راضی کننده ای در سازمان داشته اند، سعی در افزایش میزان خلاقیت خود دارند. پس از عوامل مربوط به سیستم پاداش، عوامل مربوط به سیستم آموزشی، اهمیت بیشتری را در میان افراد تحت بررسی نشان داد. منابع زیادی تاثیر آموزش و به کارگیری شیوه های مناسب آموزشی را بر خلاقیت تایید کرده اند (۶، ۲۲).

سومین عامل مؤثر بر خلاقیت مدیران در این پژوهش، عوامل مربوط به شیوه و سبک رهبری حاکم بر بیمارستان بود. تاثیر این عامل بر خلاقیت نیز در بررسی های برخی از دانشمندان تایید شده است (۲۳، ۲۴).

عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، به عنوان چهارمین دسته از عوامل مؤثر بر خلاقیت مدیران شناخته شد. وجود فرهنگی مناسب که پذیرای ایده های جدید و نظرات متنوع

جدول ۱، میانگین امتیاز* عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر خلاقیت از دیدگاه افراد تحت بررسی (n=۶۱)

عوامل مؤثر بر خلاقیت	انحراف معیار \pm میانگین امتیاز
عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت:	
عوامل مربوط به علم، دانش و تخصص	$21/18 \pm 19/51$
عوامل مربوط به توانایی های عقلی مدیر	$3/73 \pm 18/36$
عوامل مربوط به خلق و خو و طبیعت	$4/61 \pm 14/10$
عوامل انگیزشی	$7/99 \pm 11/64$
میانگین کل امتیاز عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت	$3/67 \pm 15/90$
عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت:	
عوامل مربوط به سیستم پاداش	$2/36 \pm 18/77$
عوامل مربوط به سیستم آموزش	$4/87 \pm 17/87$
عوامل مربوط به شیوه و سبک رهبری	$5/37 \pm 17/54$
عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی	$4/19 \pm 16/06$
عوامل مربوط به ساختار سازمانی	$4/66 \pm 15/14$
عوامل مربوط به امکانات	$7/83 \pm 12/29$
میانگین کل امتیاز عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت	$2/35 \pm 16/28$

* حداکثر امتیاز ممکن ۲۰ و حداقل آن صفر بود



باشد بر خلاقیت تاثیر بسزایی دارد که این تاثیر در مطالعات دیگر نیز تایید شده است (۲۶، ۲۵، ۶).

تاثیر عوامل مربوط به ساختار سازمانی در اولویت پنجم قرار گرفت. اهمیت وجود یک ساختار سازمانی مناسب برای فراهم آوردن امکان ارائه اندیشه های جدید در مطالعات قبلی تایید شده است (۲۶، ۲۷).

وجود امکانات و تسهیلات لازم برای ارائه اندیشه های تازه، کم اهمیت ترین عامل مؤثر بر خلاقیت در این پژوهش بوده است. این نتیجه در بررسی های دیگر نیز حاصل شده است (۲۸). با توجه به نتایج به دست آمده، طراحی یک سیستم پرداخت مناسب، برای تقویت خلاقیت در مدیران، اقدامی ضروری به نظر می آید. سیستم پرداختی و تشویقی باید به گونه ای باشد که متناسب با هر گونه فعالیت خلاقانه مدیران، انعطاف پذیری لازم را داشته باشد و پاداشی متناسب به مدیران خلاق ارائه دهد. دادن پاداشها و تشویق های مادی و معنوی بجا، بدون در نظر داشتن اجرای موفق یا ناموفق ایده جدید، این انگیزه را در مدیران ایجاد خواهد کرد که در اندیشه ارائه راه حل های بیشتر و بهتری برای ارتقا بیمارستان باشند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات برای تعیین مهمترین عوامل مؤثر بر نوآوری مدیران، نشان داد که از بین دو دسته عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر نوآوری مدیران، عوامل فردی، در مقایسه با عوامل سازمانی مهمترین عوامل مؤثر بر نوآوری مدیران از دیدگاه افراد تحت بررسی در شهر اصفهان بود. این نتیجه در تعدادی از مطالعات دیگر نیز به دست آمده است (۲۹، ۳۰). البته تعداد این پژوهشها در مقایسه با پژوهشهایی که عوامل سازمانی را مهم تر می دانند، کمتر است. بیشتر پژوهشها و مطالعات انجام شده نشان داده اند که عوامل سازمانی بر نوآوری افراد تاثیر بیشتری دارند (۱۳، ۸).

نتایج به دست آمده برای شناسایی مهمترین عوامل فردی مؤثر بر نوآوری، حاکی از آن بود که میان سه دسته عوامل فردی مؤثر، عوامل مربوط به علم، دانش و تخصص مدیر، مهمترین عامل فردی مؤثر بر نوآوری مدیران از دیدگاه مدیران ارشد بیمارستانهای شهر اصفهان است که این نتیجه نیز تایید شده است (۹).

عوامل مربوط به انگیزه مدیر در مکان دوم جای گرفت و عوامل مربوط به خلق و خو و طبیعت مدیر نیز سوم شد.

جدول ۲. میانگین امتیاز* عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر نوآوری از دیدگاه افراد تحت بررسی (n=۶۱)

انحراف معیار \pm میانگین امتیاز	عوامل مؤثر بر نوآوری
$19/84 \pm 1/28$	عوامل فردی مؤثر بر نوآوری:
$17/38 \pm 4/43$	عوامل مربوط به علم، دانش و تخصص
$16/39 \pm 5/17$	عوامل مربوط به خلق و خو و طبیعت
	عوامل انگیزشی
$17/87 \pm 3/10$	میانگین کل امتیاز عوامل فردی مؤثر بر نوآوری
	عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری:
$16/72 \pm 5/07$	عوامل مربوط به سیستم پاداش
$16/56 \pm 5/13$	عوامل مربوط به سیستم آموزش
$16/89 \pm 3/79$	عوامل مربوط به شیوه و سبک رهبری
$18/10 \pm 3/17$	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی
$17/54 \pm 4/34$	عوامل مربوط به ساختار سازمانی
$18/03 \pm 3/45$	عوامل مربوط به امکانات
$17/54 \pm 3/80$	میانگین کل امتیاز عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری

* حداکثر امتیاز ممکن ۲۰ و حداقل آن صفر بود



تجربه‌های بیشتری باشند. همچنین تغییر فرهنگ حاکم در بیمارستان‌ها برای تقویت نوآوری مدیران بی‌فایده نیست. نوآوری باید به صورت یک هنجار و ارزش مثبت وارد فرهنگ بیمارستان شود.

نتایج به دست آمده در زمینه تعیین مهمترین عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری مدیران، نشان داد میان ۶ دسته عوامل سازمانی، مهمترین عامل مؤثر بر نوآوری، مربوط به فرهنگ سازمانی بود. تاثیر فرهنگ مناسب بر روی نوآوری در مطالعات دیگر نیز تایید شده است (۶،۱).

این مطالعات نشان داده است، سازمان‌هایی که در فرهنگ آنها افراد به اجرای ایده‌هایشان تشویق می‌شوند و شکست را نیز تحمل می‌کنند، نوآوری‌های بیشتری دیده می‌شود. عامل دوم از دسته عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری مدیران، عوامل مربوط به وجود امکانات و تسهیلات لازم بود. ضرورت وجود امکانات و تسهیلات جهت اجرای ایده‌های جدید در مطالعات دیگر نیز تایید شده است (۲۸،۲).

عامل مربوط به ساختار سازمانی، سومین دسته از عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری بود. لزوم وجود ساختار سازمانی مناسب که در آن امکان برقراری ارتباطات در سطح وسیعی فراهم باشد، عاملی مؤثر در جهت افزایش توان اجرای اندیشه‌های جدید محسوب شده است. مطالعات قبلی نیز تاثیر این عامل را تایید کرده است (۶،۲۱،۲).

در رده چهارم عوامل سازمانی مؤثر بر نوآوری مدیران بیمارستان‌ها از دید افراد تحت بررسی، عوامل مربوط به شیوه و سبک رهبری قرار داشت. رهبری با حمایت از افراد در اجرای نظراتشان و نیز استقبال از شکست، می‌تواند بر نوآوری آنها اثر بگذارد. تاثیر این عامل نیز در مطالعات قبلی تایید شده است (۸). عوامل مربوط به سیستم پاداش در اولویت پنجم قرار گرفت. تاثیر این عامل نیز تایید شده است، اما با این تفاوت که این عامل در صدر عوامل مؤثر قرار داشته است (۳).

عوامل مربوط به سیستم آموزش در آخرین رده‌های عوامل مؤثر بر نوآوری در این پژوهش، جای گرفت. هر چند تاثیر این عامل در مطالعات قبلی تایید شده است، اما تاثیر آن بیشتر بوده و جز مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار شناسایی شده است (۳).

با توجه به نتایج به دست آمده، برای افزایش میزان نوآوری در بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود، در وهله اول مدیران با مطالعه و تحقیق، توان علمی و تخصصی خود را بالا برده و در پی کسب

فهرست منابع

creativity: The relevance of traits and relationships", *Personal psychology J*, 1999; 52: 591-620.

19- Oldham, G.R. "Employee creativity: personal and contextual factors at work", *Academy of Management J*, 1996; 39(3): 607-634.

20- Torrance, E.P. "Rewarding creative behavior", New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1965, p. 156 .

21- Amabile, T.M., Hennessey, B.A., Grossman, B.S., "Social influences on creativity: The effects of contracted for reward", *J of Personality and Social Psychology*, 1986; 50: 14-23.

22- McFadzean, E., "Enhancing creative thinking within organization", *Management Decision J*, 1998; 36(5): 309-315.

23- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, A.A. & Tighe, E., "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations", *J of Personality and Social Psychology*, 1994; 66: 950-967 .

24- Amabile, T.M. "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior J*, 1998;10: 123-167.

25- Llyod, G.C., "Thinking beyond the box", *Health Manpower Management J*, 1996; 50(5): 37-39.

26- Eisenberger, R. & Selbet, M., "Does reward increase or decrease creativity", *J of Personality and Social Psychology*, 1994; 66: 1116-1127.

27- Cook, p., "The creativity advantage-is your organization the leader of the pack?", *Industrial and Commercial Training J*, 1998; 30 (5): 179-184.

28- McAdam, R., "Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry", *Technovation J*, 2002; 22(2): 113-121.

29- Ahmad A.M. & Abdalla H.S. "The role of innovation in crafting the vision of the future", *Engineering Management J*, 1999; 24: 421-424.

۳۰- حاج کریمی، عباسعلی. نوآوری و تاثیر آن بر بهره وری، دانش مدیریت، ۱۳۷۳.

۱- حقایق، سیروس. ویژگی های سازمان صنعتی خلاق و نوآور، تدبیر، ۱۳۸۰، (۱۱۱): ۲۲-۲۷.

2- Udwardia, F.E. "Creativity and innovation in organization: two models and managerial implications", *Technological forecasting and social change J*, 1990; 38(1): 65-80.

۳- پسران قادر، مجید. مدیریت، خلاقیت و تحول سازمانی، چاپ اول، انتشارات کیفیت، تهران، ۱۳۸۱.

۴- زارعی، حسین. خلاقیت ضامن بقای سازمان، تحول اداری، ۱۳۷۹، (۲۹ و ۳۰): ۶۵-۷۶.

۵- سلطانی، ایرج. راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان، تدبیر، ۱۳۸۲، (۱۴۱): ۲۶-۳۰.

6- Wong, S., "Motivators to creativity in hotel industry", *Tourism management J*, 2003; 24(5): 59-551.

7- Greece in The information society through: [Http://www.pdgs.org/Archivo/gr-summary.html](http://www.pdgs.org/Archivo/gr-summary.html)

۸- صمد، آقایی جلیل؛ تکنیکهای خلاقیت فردی و گروهی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۸۰.

۹- زارعی متین، حسن؛ خلاقیت، فصلنامه دانش مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۷۳، (۲۴): ۵۹-۶۶.

10-Gautshi, T. "Invest in creativity", *Design News J*, 2001; 56(2):135.

11- Herting, S.R. "Trust correlated with innovation adoption in hospital organizations", *American Society of Public Administration's 63rd national Conference*, Arizona, Phoenix, 2002.

12- Stoner, James A.F. "Management", 4th edition, New Jersey, Prentice- Hall Inc., 408-409.

13- Bharadwaj, S. & Menon, A. "Making innovation happen in organization: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?", *J Prod Innov Manag*, 2000; 17: 424-434.

14- Amabile, T.M. "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management J*, 1996; 39(5): 1154-1184.

15- Cummings, A. "Managing work contexts foe the high potential employee", *California Management review J*, 1997; 40: 22-38.

16- Woodman, R.W. etal, "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management J*, 1993; 18(2): 293-321.

17- Amabile, T.M. "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior J*, 1998;10: 123-167.

18- Tierney, P. "An examination of leadership and employee

Effective Factors influencing in Hospital Administrators Creativity and Innovation

H. Sajadi²

Abstract

Introduction: Creative and innovative hospital administrators are needed for the survival and success of hospitals. It is necessary to identify the influential factors affecting administrators if such administrators are to be trained.

Methods: This cross-sectional study was carried out during the spring of 2004. The research population included 66 senior managers including hospital administrators, hospital managers, nursing supervisors, and hospital administrators of 22 hospitals in Esfahan. Data were collected on the basis of a questionnaire whose validity and reliability were confirmed. The collected data were analyzed by SPSS program using Kolmogorov - Smirnov, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis, analysis of variance and T tests.

Findings: The most important influential factors on administrator creativity were organizational elements with mean score of (16.25 ± 2.35) . The most important influential factors of manager's innovation were personal factors with mean score of (17.87 ± 3.10) .

Results: Designing an appropriate reward system is required to improve hospital administrator's creativity. Also, hospital administrators should improve their professional capacity through education and training.

Key words: *Creativity, Innovation, Hospital Administrators.*